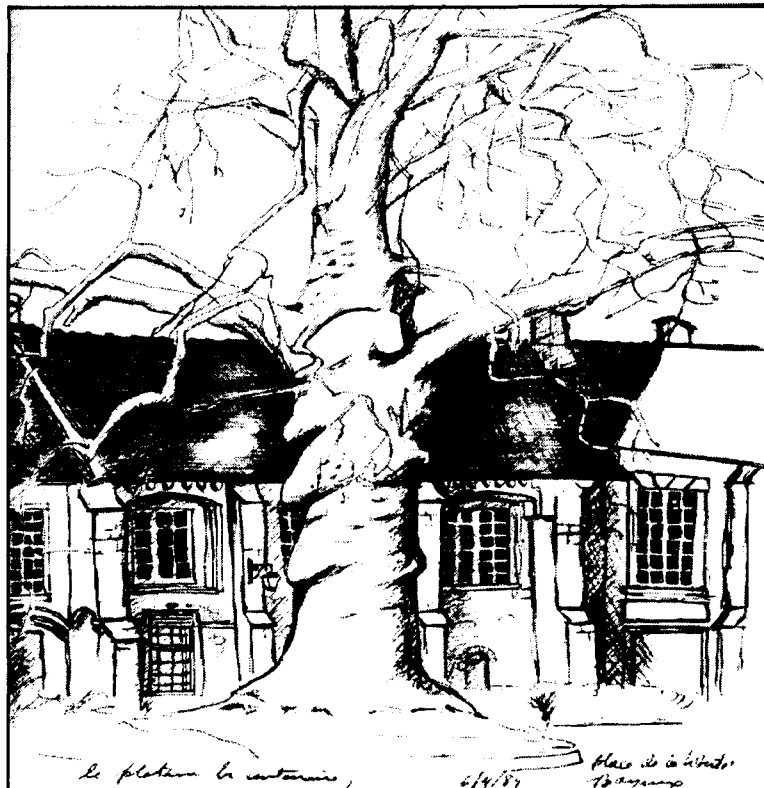


Le changement dans une institution : la protection de l'excellence, des valeurs et de la mission

Proposition de philosophie de gestion à l'intention du Bureau
pour les initiatives en Europe de l'Est et du Centre, CRDI/IDRC

Document préparé aux fins de discussions par
Jean-H. Guilmette
juin 1996



Qu'est-ce qui entraîne la dégénérescence des institutions? Par quel processus finissent-elles par abandonner les valeurs d'excellence qui les caractérisaient au départ? Pourquoi leur est-il si difficile de s'adapter progressivement, au rythme des modifications de la technologie, de la demande et de leur environnement?

Ce texte tente de répondre à ces questions lancinantes.

ARCHIV
GUILMETTE
no. 116284

Le changement dans une institution : la protection de l'excellence, des valeurs et de la mission

Proposition de philosophie de gestion à l'intention du Bureau
pour les initiatives en Europe de l'Est et du Centre, CRDI/IDRC

Document préparé aux fins de discussions par
Jean-H. Guilmette¹
juin 1996

Le CRDI vient de subir successivement plusieurs chocs considérables : deux restructurations et deux coupures majeures dans ses budgets et son personnel. Le temps est maintenant venu d'engager pleinement le processus d'intériorisation de nombreuses idées neuves. Comment engager un tel changement de mentalité et infléchir la culture institutionnelle sans détruire ce qui faisait sa force et sa spécificité ? Comment éviter les mauvaises greffes, la "mésadaptation" au changement ? Voilà le défi qui confronte aujourd'hui tous les gestionnaires et le personnel du Centre. Pour ce faire, il faut d'abord répondre à une question fondamentale :

- "Qu'est ce qui entraîne la dégénérescence des institutions ? Par quel processus, finissent-elles par abandonner les valeurs d'excellence qui les caractérisaient au départ ? Pourquoi leur est-il si difficile de s'adapter progressivement, au rythme des modifications de la technologie, de la demande et de leur environnement ?"

Une unité spécialisée comme le Bureau pour les Initiatives en Europe de l'Est et du Centre (le Bureau) se doit d'être un élément positif du processus de changement. Parce qu'elle dépend à 100% d'un financement externe, une telle entité peut facilement devenir un élément perturbant, un instrument inconscient de la perversion des valeurs premières de l'Institution, un complice de la perte du sens de la Mission. C'est pour ces raisons qu'il nous a paru essentiel de clarifier les valeurs

¹Les idées exprimées dans ce document sont celles de l'auteur et ne reflètent en aucune manière les positions officielles du CRDI.

propres au Bureau. Ces réflexions s'inspirent de l'étude de deux cas d'école : la NASA et la clinique Mayo.

Ce texte n'a aucune prétention scientifique ; il s'agit tout au plus d'un témoignage et d'une réflexion personnelle. Elles sont le fruit de mes observations sur l'évolution du SUCO (1965-72) de l'ACDI (1972-1995), de la Banque Africaine (1979-1982) de l'OCDE, plus spécifiquement du Club du Sahel (1988-1993) et enfin de ma courte investigation sur le CRDI. De nombreuses lectures sont venues jalonner et faire progresser ma réflexion au cours des ans.

1) L'excellence

Comment une entreprise perd-elle son âme ?

1.1) Le dilemme de la NASA

Lorsque la fusée Challenger a éclaté en plein vol en 1985 ou 86 le gouvernement américain a engagé un audit complet de la NASA. Selon un des experts, le problème des joints toriques (o-ring) était connu des fonctionnaires de la NASA ; on savait que cela présentait un risque indéfinissable (de zéro à un), mais on savait surtout que le report du décollage prévu aurait des conséquences financières énormes, sans compter la perte d'image publique alors qu'une jeune enseignante devait participer à l'équipée et que tous les journaux américains avaient déjà prévu de mettre sa photo en page couverture dès sa sortie de la navette. En somme, on connaissait précisément le coût d'arrêter le décollage, mais les bénéfices ne l'étaient pas. Mais prendre des mesures préventives et surtout éviter la catastrophe, aurait pour effet de détruire la preuve qu'on avait raison de s'inquiéter. La fusée n'exploserait pas à cause des joints toriques, mais personne ne pourrait plus jamais établir d'une manière certaine que ce geste de prudence avait sauvé des vies.²

L'adage populaire énonce que "prévenir vaut mieux que guérir", mais il est clair que les administrations publiques éprouvent la plus grande difficulté à suivre cette sage maxime. Il leur devient de plus en plus difficile de justifier les actions de ce type devant le souci des médias et du public en général de voir le résultat de l'utilisation des impôts. Lorsqu'elles sont confrontées au dilemme de la NASA, elles sont donc tout naturellement entraîné à laisser faire les choses plutôt qu'à

² Collectif sous la direction de J.-H. Guilmette, Au delà de l'aide d'urgence: alerte précoce, prévention des conflits et prise de décision, dans Actes de la rencontre internationale francophone, ttawa, 19 au 22 septembre 1995. Gouv. Du Canada, Ottawa.1996.

anticiper les problèmes et à les résoudre avant qu'ils ne se transforment en crise. Que faire face à un tel dilemme ?

1.1) La perte de l'excellence en est la cause

Bien des éléments sont en jeux en pareil cas. Toutefois, les évaluateurs ont conclu que trois choses en particulier, avaient empêché la prise d'une bonne décision dans ces circonstances difficiles.

- D'abord la NASA avait abandonné depuis fort longtemps sa pratique "hands-on management". Toute cette expérience concrète, tout cet apprentissage avait été délégué (relégué en fait) aux fournisseurs et aux boîtes de consultants. La majorité des employés de la NASA étaient devenus en 1986 des "gestionnaires de processus". Pour évaluer quelle serait la bonne décision dans un contexte de grande incertitude, rien ne remplace l'intuition humaine, basée sur l'application persistante de traditions scientifiques et sur l'expérience pratique. Il faut de surcroît une masse critique de gens qui aient une expérience concrète commune afin d'arriver à un consensus "intuitif" solide.

- En second lieu le recrutement de gens excellents était apparu dans les années 70 redondant. Tous ces prix Nobel qui circulaient dans les corridors de la NASA avaient semblé porter atteinte à la rentabilité de l'organisation (sans doute un diagnostic de technocrate). On présuma qu'on pourrait toujours accéder au moment opportun à leur savoir et on les envoya dans les centres de recherches. Leur absence s'est ainsi fait cruellement sentir au moment le plus crucial : d'abord ces "Nobels" n'étaient pas là pour participer à l'analyse et faire profiter celle-ci de leur exceptionnel savoir. Mais surtout, on ne pouvait plus compter sur leur crédibilité alors qu'il aurait fallu expliquer au public américain que retarder l'expédition était bien la meilleure décision.

- En troisième lieu, la NASA avait abdiqué son rôle d'industrie-phare au sein de ce secteur industriel. Sans ce leadership, tous les doutes sont alors permis et n'importe lequel petit expert peut prétendre détenir la solution miracle. Les médias électroniques sont devenus des consommateurs avides de ces charlatans qui compensent pour leur ignorance par un style tout à fait "médiatisable". Déconcerté, bombardé par tous ces prétendants au savoir et inondé par leurs contradictions, le public ne sait trop à qui s'en remettre pour exercer en son nom un bon jugement. En l'absence d'un tel leadership la NASA n'était plus en mesure de prendre une juste décision dans l'incertitude tout en espérant survivre.

1.2) Mais alors il n'y a pas d'autre sortie que la décomposition et la mort des institutions

D'aucuns sont d'avis que les excellentes entreprises sont destinées à mourir après une phase plus ou moins longue de maturité productive suivie de l'inévitable décomposition. Chacun connaît au moins une entreprise, une institution qui s'est irrévocablement décomposé au cours des dix dernières années. La sanction du marché est impitoyable et débarrasse régulièrement le marché des entreprises qui n'ont pu rester au sommet tout en s'adaptant à des changements de marché, et de technologie : le cimetière des faillites en est rempli, pensons à Pan-am par exemple. Mais est-ce qu'une vision aussi fataliste doit dicter la structuration des institutions et des entreprises ? N'y a-t-il pas une manière de pérenniser une bonne idée, de préserver la vérité de la mission tout en engageant les réformes

périodiques nécessaires à son adaptation ? C'est rarement l'idée de départ qui est véritablement en cause. L'idée, par exemple, de transporter des voyageurs par avion d'une manière économique et efficace n'a pas disparue avec la Pan-am !

Si l'on écarte l'hypothèse que ce n'est pas la mission de départ qui entraîne la faillite, alors quels facteurs pondéreux sont responsables de ces cimetières d'entreprises.

2) La Mission

- Comment la clinique Mayo a-t-elle protégé son niveau unique d'Excellence ?

2.1) Sa réussite repose sans aucune équivoque sur le respect inaltérable de sa Mission.

La clinique Mayo montre la voie de la survie de la réussite. Depuis plus de cent quarante ans, elle dépasse tous les standards médicaux. Comment cette vénérable Institution a-t-elle donc réussi à préserver l'excellence pendant tout ce temps ? De l'avis même de ses cadres ce qui explique sans aucune équivoque un pareil miracle, c'est que la Clinique n'a jamais dérogé, ne serait-ce qu'un instant, de sa mission de base : toute décision quelle qu'elle soit, est subordonnée au bien du patient. Il a donc toujours été clair qui était le client. Jamais la tentation de plaire aux généreux donateurs, à l'État qui subventionne ou aux membres du Conseil d'administration n'est venue s'immiscer entre le patient et l'hôpital : ni les intérêts sectaires, ni les lobbies, ni les groupes de pression.

2.2) L'identification du "Client" est trouvée au coeur des tensions dynamiques

La Clinique Mayo a fait une condition de sa survie de ne jamais perdre de vue son "client". Plusieurs vont alléguer qu'il semble plutôt évident de considérer le Patient comme le client : il paie l'addition et son besoin de service est sans équivoque. En général, les choses ne sont pas aussi simple et il est commun de voir les entreprises et les institutions hésiter en ce domaine.

Les doctrines courantes de gestion commencent progressivement à accepter l'idée de "tension dynamique" comme instrument de contrôle et d'organisation du travail. Au sortir de l'après-guerre bien des écoles de pensées ont promu la création de rapports simples et très clairs entre les diverses unités de travail de l'entreprise : si les uns font ceci alors les autres feront cela. Ainsi toute ambiguïté se trouve éliminée. Dans les cas où cette méthode simple ne suffit pas, il suffit de remonter la pyramide de commandement jusqu'au point de jonction entre les tâches en conflit. Le gestionnaire responsable est alors chargé de trancher et d'imputer la responsabilité aux uns ou aux autres. Ce système fonctionne fort bien en l'absence de turbulence. Mais l'ambiguïté constante dans laquelle se trouve plongé le gestionnaire de 1996 démontre les limites de cette approche par trop statique parce que trop mécanique.

2.3) De nouvelles tensions dynamiques introduisent un risque nouveau au CRDI

Au CRDI par exemple, il existe une tension dynamique entre ceux qui disent que la mission du Centre c'est d'abord et avant tout la poursuite de projet de recherche de qualité et d'autres qui prétendent que l'on doit atteindre des buts de développement. En fait chacun cherche à sa manière à définir le terme "recherche pour le développement". De nombreux autres sujets sont en tension et il semble que bon an, mal an le Centre aie réussi pendant longtemps à maintenir un équilibre sain entre toutes ces tensions : ce faisant, il a créé ses propres standards d'excellence et construit le créneau pour lequel il dispose d'un véritable avantage comparatif.

Jusqu'à récemment, le CRDI était demeuré à l'écart de la tension entre le besoin de s'approvisionner au Canada (l'aide liée) et celui de servir les intérêts du tiers Monde. Il en a résulté que le Centre dispose aujourd'hui d'un avantage unique : on y a développé une capacité unique lorsqu'il s'agit de soutenir le développement d'une capacité institutionnelle indigène dans le domaine de la recherche. Nos partenaires ukrainiens nous ont soulignés à de nombreuses occasions combien cette objectivité leur était précieuse ; ils souhaitent que le CRDI les assiste dans leurs réformes.

Toutefois, l'obligation nouvelle qui est faite à tous les fonctionnaires du CRDI de rechercher des sources nouvelles de cofinancement cache un piège dangereux ; d'aucuns risquent de devenir persuadé que le Client à servir est celui qui détient les cordons de la bourse. Ce disant, il sera tentant d'assurer la survie de leur unité en sacrifiant les standards du CRDI et le respect du Client. Une fracture risque alors de se produire entre les intérêts du Client et ceux de l'institution. Cette étape intermédiaire prépare irrévocablement l'institution à inverser son rapport fournisseurs-actionnaires et client. Le véritable client devenant alors le donateur ou l'actionnaire quand ce n'est pas le groupe d'intérêt. C'est à ce moment en général que l'on commence à troquer les bons artisans au profit des gestionnaires de processus car ces derniers sont moins prisonniers des standards scientifiques et des traditions. C'est le processus de décomposition typique à la NASA des années 70 et du début de la décennie 80. La réforme entreprise pourrait diviser le CRDI en trois groupes : ceux qui vont essayer de paraître conforme aux directives courantes, ceux qui vont donner l'impression de s'y opposer et enfin ceux qui réussiront à trouver le juste point d'équilibre.

2.4) Les leçons apprises de l'ACDI

L'ACDI de son côté, n'a pas échappé à ce grand débat qui dure depuis sa création. Au cours de la décennie 80, une fracture profonde a opposé ceux qui croyaient que c'est au Tiers monde que l'on retrouve le Client de l'Agence et ceux, de plus en plus nombreux, qui prétendaient que le payeur de taxe (les "stakeholders" canadiens) constituait le Client à servir. Dans ce cas de figure, quelle est alors la mission de l'ACDI ? Son but est-il de subventionner l'effort des exportateurs, qu'ils soient du secteur privé ou du secteur sans but lucratif ? ! Cette ambiguïté mal arbitrée pendant de nombreuses années a profondément miné l'Agence, son image de soi, sa crédibilité et largement contribué à lui faire perdre son avantage comparatif, son excellence et son leadership national et international.

Inévitablement, le payeur de taxe canadien en viendra à se demander s'il est rationnel de financer les exportateurs par le biais d'une agence dite de "développement international". Il s'interrogera sur l'avantage à utiliser des spécialistes du développement pour faire du commerce. Il finira par se demander si la subvention des exportations constitue véritablement un gain ou une perte. Avec bon sens, il viendra à se demander à quoi sert une agence de développement qui promet plus souvent des résultats domestiques que des résultats dans le Tiers Monde. Il se demandera en somme si, s'étant écarté de sa mission originale, l'Agence continue d'avoir quelque mérite. Ce faisant c'est l'idée même de l'aide au développement qui risque d'être discréditée.

C'est lorsque l'équilibre entre des idées en perpétuelle tension dynamique est trouvé qu'on peut identifier clairement qui est le client de l'institution. Mais lorsque l'on tergiverse et que l'institution se promène entre une idée et l'autre, on voit apparaître des procédures, des systèmes et des mécanismes inutiles et coûteux ; ils sont le résultat d'enjeux de pouvoirs, les tenants de chaque thèse voulant s'assurer de sa place dans les choix quotidiens. Au cours des ans et au fur et à mesure des réformes institutionnelles inévitables, les mécanismes ainsi introduits s'ajoutent les uns par-dessus les autres, des clans partisans se retranchent et renforcent leurs barrières protectrices. Éventuellement, la productivité baisse, et d'autres expédients sont alors recherchés pour regagner la productivité ainsi perdue.

C'est à ce moment qu'on fait appel aux technocrates³ comme des populations confrontées au désordre et à la rapine qui remettent leur sort dans les mains de la soldatesque ; la mort s'installe ainsi au sein de l'entreprise. Les technocrates feront miroiter l'utilité de nouvelles théories comme la panacée essentielle ; selon l'humeur du jour, ils parleront avec onctuosité des mérites des : "- A-based studies, - empowerment, - Planning & Budgeting, - total quality management, - result based management, - leadership, etc" Le cimetière des entreprises est jalonné de pierres tombales qui portent ces noms ; ces idées ne sont pas en soi mauvaises, loin de là ; elles sont le fruit de bonnes recherches et constituent entre les mains de bons gestionnaires une panoplie d'outils utiles. Mais elles ne sauraient remplacer l'éthique de l'entreprise, le savoir-faire de ses employés, le bon sens, l'intuition, la sagesse et la vision de ses cadres.

³ Lire Artistes, artisans et technocrates, par Pamela Pitcher, Presse de HEC, Montréal, 1994. Cette remarquable étude de l'évolution d'une grande institution financière canadienne différencie les cadres supérieurs en trois groupes: les artistes, ces visionnaires qui voient loin et qui construisent les entreprises; les artisans, ceux qui savent fabriquer les choses et enfin les technocrates, ceux qui s'intéressent aux processus. Malheureusement, l'expérience révèle la très grande capacité destructrice de ces derniers. Plus grégaires que les deux autres groupes, ils sont d'efficaces prédateurs. Ils chasseront les artistes de l'entreprise, parce qu'ils ne comprennent pas leur manière de penser et ils subjuguèrent les artisans. En fin de parcours, ayant détruit les autres groupes, ils ne leur restera plus d'autre choix que de détruire l'entreprise. L'étude est aussi disponible en anglais sous le titre : "Artists, craftsmen and technocrats".

3) La productivité

La recherche de la productivité est une fonction de l'excellence

La poursuite systématique du bienfait du client incite à un cheminement nuancé et complexe. L'exemple Mayo démontre que l'on doit privilégier en tout temps la qualité des soins. Mais cela ne peut se faire sans limites ; il faut tout aussi garder bien en vue les gains de productivité qui vont faire diminuer les coûts. Cela aussi fait parti du bienfait du patient. Ce dernier n'est pas disposé à payer des coûts toujours croissants pour permettre aux services médicaux de se garantir contre tous les risques sans égard à la dépense. On révisera donc les procédures opératoires pour les alléger des tâches inutiles au lieu d'installer des contrôles tatillons et parfaitement redondants. On cherchera à s'assurer que chaque employé comprend bien sa tâche, car c'est l'accumulation de décisions humaines de haute qualité que dépend la productivité, et le contrôle de la qualité.

Bien souvent, on confond la recherche de routines efficaces et l'établissement de rites et de rituels. Dans une bureaucratie, une nouvelle routine a tendance à se transformer en rite. Le contrôle des rites et du rituel est un enjeu de pouvoir ; il crée des emplois non productifs mais serviles. Plus le groupe est hostile à la prise de risque, plus ces rites se multiplieront ; ce faisant, on déresponsabilisera les employés et les dirigeants, car le respect des formes réduit l'imputabilité ainsi que l'obligation de réfléchir à l'issue de son action. Pour se prémunir de toute erreur possible, les contrôles et la vérification des contrôles se multiplieront et deviendront de plus en plus redondants. De cette manière, le coût de chaque transaction interne devient de plus en plus élevé et irrationnel. Le coût des mécanismes de contrôle deviendra progressivement plus élevé que les fuites et les excès qu'ils sont censés corriger.

3.1) Le contexte concurrentiel de l'aide vers l'Europe de l'Est nous engage à une plus grande productivité

Le Bureau pour les Initiatives en Europe de l'Est et du Centre s'est déjà engagé dans la recherche de méthodes de travail plus productives qui tiennent en compte les difficultés spécifiques à cette région. Essentiellement, les membres de l'OCDE ont décidé en 1992 que les pays de l'Ex-URSS, à la seule exception des cinq pays de l'Asie centrale, devront être approvisionnés par le secteur privé : c'est celui-ci en conséquence qui y impose ses standards. En particulier les délais dans la prise de décision et dans le suivi sont beaucoup plus rapides que dans les milieux traditionnels de l'aide où l'on retrouve les standards des administrations publiques. Il faut viser une volte-face (turnaround time) de quarante huit heures pour les cas ordinaires et de 10 jours ouvrables pour les décisions plus importantes. On s'attend à ce que d'importantes et complexes soumissions soient prêtes en trois ou quatre semaines.

Afin d'atteindre pareil résultat sans augmenter les coûts, nos pratiques administratives doivent être simplifiées ; en particulier les systèmes de gestion de la documentation, des formulaires de projets et de contrats. Les mécanismes de contrôle des activités, des projets et du programme

dans son ensemble doivent être affinés. Toutes ces mesures doivent être axées sur les résultats afin de pouvoir rendre compte des crédits d'une manière beaucoup plus précise ; les donateurs ne cessent d'augmenter leurs exigences à cet effet. Les coûts locaux de notre antenne à Kiev doivent être réduits tout en augmentant les services disponibles. Nos communications avec l'extérieur et notre bureau de Kiev doivent être notoirement améliorées. En bref, nous devons développer une réelle capacité de gestion de projet au sein du CRDI. Nous devons tout autant diminuer nos frais généraux.

4) La pertinence

Il ne suffit pas d'être efficace, il faut demeurer pertinent

Là où fini la science commence l'art : s'il n'existe pas de réponse connue à un problème, il est inutile d'inventer une nouvelle procédure parce qu'elle conforte le gestionnaire en donnant l'illusion d'ajouter une séquence logique et contrôlée là où l'intuition basée sur l'expérience et le respect de standards professionnels devrait prévaloir.

La recherche de la pertinence se substitue à l'application de procédures pré-établies. A l'instar de la Clinique Mayo, les problèmes auxquels doit faire face le CRDI sont des problèmes inédits et leurs caractéristiques sont nouvelles. Les problèmes spécifiques nécessitent une réponse improvisée en vertu de circonstances spécifiques. Ce qui importe donc au plus haut point, c'est la pertinence. Lorsqu'il n'existe pas de réponse connue à un problème, c'est à l'intuition, basée sur l'expérience et au respect de standards professionnels qu'on devra faire appel. C'est la seule manière de se prémunir du piège des priorités, des normes et des politiques : ces instruments sont destinés à guider l'action ordinaire par l'emploi de généralités. Mais ils entravent la résolution de cas d'espèces et surtout ce sont de très mauvais guides lorsqu'il faut innover.

4.1) Réapprendre à accompagner le développement.

L'échec économique de nombreux pays africains et de l'ex-Union soviétique a entraîné un repli de la part des leurs dirigeants : ceux-ci sont devenus incertains de ce qu'il faut faire. Plusieurs des agences qui les aident se sont engouffrées dans ce "trou de pouvoir" pour "enfin faire du bon développement à leur place". En grande partie c'est ce que camoufle, dans le concret et dans la réalité du terrain, la doctrine de la "conditionnalité et de la bonne gouvernance". Dans les pays de l'Europe de l'Est, les plans d'actions préparés par les experts s'amoncellent sur les tablettes. Ces rapports sont remplis de maximes sages et sentencieuses sur l'Art de faire fonctionner le secteur privé et l'économie. On y retrouve les prescriptions les plus diverses et bien souvent des plus contradictoires. Cette attitude ne mène à rien de bon. Il importe au contraire de ne pas déresponsabiliser les dirigeants, et il vaut mieux attendre qu'ils fassent le bon cheminement par

eux-mêmes, que de se substituer à leur jugement.

En somme, il faut réapprendre à "accompagner le développement" ; c'est-à-dire, soutenir avec à propos et compréhension tous les efforts volontairement consentis par les populations qui mènent au progrès.

Savoir écouter, ce n'est pas abroger ni son libre-arbitre ni son droit de réplique ; bien au contraire, la franchise est la condition première à un dialogue réussi.

Il vaut mieux exporter des valeurs fondamentales que d'exporter, voire d'imposer des modèles spécifiques de comportements. La précipitation en cette matière qui caractérise plusieurs des agences semble faire fi des leçons de l'histoire : nos démocraties se sont construites progressivement en mêlant des valeurs nouvelles comme les droits de la personne, la transparence, la liberté d'expression, le suffrage universel à l'évolution historique et culturelle spécifique à chacune de nos nations. La réforme politique et économique attendue dans ces pays se produira selon un rythme et une cadence qu'il nous est impossible de prédire à l'heure actuelle. Dans la meilleure des hypothèses, si tout marche bien, le résultat final sera fort différent de ce que nous pouvons en imaginer aujourd'hui.

L'Ex-URSS fait face à une énorme expérience de réengineering social, politique et économique tout à la fois. C'est à tâtons, par avancées suivies de retour en arrière, d'essais fructueux et d'erreurs que ces sociétés vont devoir apprendre à découvrir comment bien faire de telles réformes. Si le CRDI participe à ce processus, il doit le considérer dans son ensemble comme un laboratoire humain de recherche sociale auquel il s'insère en tant que ressource. Notre courte expérience en Ukraine nous entraîne à croire que les huit décennies de dictature et de soumission à un gouvernement extrêmement centralisé et surtout l'application systématique de châtiments démesurés (déportation, torture, emprisonnement et condamnation à mort) ont appris aux gens à éviter toute responsabilité. La survie des individus était généralement basée sur leur aptitude à masquer tous les liens entre le travail et ses conséquences, entre l'effort et les résultats.

Il semble donc évident que les notions d'imputabilité et de transparence vont devoir s'insérer progressivement et par séduction plus que par l'imposition de conditions. L'introduction de "gestion par les résultats" au niveau de chaque projet engendre stress et faux-fuyants. Il faut reconstruire un état de confiance générale en même temps qu'on teste de nouvelles idées, qu'on introduit de meilleures manières de faire les choses. On doit donc envisager un parcours "furtif", comme celui du cerf à l'affût.

4.2) Voici donc quelques pièges à éviter

4.2.1) Le respect rigide du plan d'opération est destiné à conforter le donateur et à garantir des décaissements prévisibles et contrôlés. Ce faisant, il empêche bien souvent l'adaptation du projet aux circonstances réelles de son bon déroulement.

4.2.2) Les rythmes et les séquences respectent d'abord le calendrier et l'agenda du donateur, et

rarement celui du bénéficiaire. Pour les bureaucraties, la gestion du temps est une donnée secondaire soumise au respect des formes, des procédures voire des rituels imposés. Dans un processus de changement culturel, la gestion du temps constitue la plus importante des conditions critiques. Pour paraphraser les économistes, en cette matière, tout doit être régi par la demande et jamais par l'offre. Il faut doser stimulants et relâches, savoir "donner le temps au temps" et garder le rythme sans forcer la cadence.

4.2.3) Lorsque plusieurs donateurs, et par le fait même plusieurs écoles de pensées, tentent tous à la fois d'aider une institution, ils exportent et imposent tous et chacun leurs valeurs et leurs manières de travailler. Les systèmes pléthoriques et les contradictions qui en découlent sont impossibles à gérer. Malgré toutes les meilleures intentions, cette cohabitation entre des systèmes incompatibles aura pour effet de détruire les institutions qui se prêtent à ce jeu.

4.3) Il faut tenir compte des dérives naturelles lorsqu'on importe des pratiques de gestion

Pour s'assurer que le changement sera durable, il importe que les pratiques de gestion courantes ne biaisent ni la réflexion ni l'adoption de pratiques nouvelles adaptées. En somme, il faut s'assurer que le système comptable ou bien les normes contractuelles ou encore les pratiques de gestion du personnel, auront un effet neutre sur l'issue de la réflexion engagée. Cette dimension est souvent négligée lorsque des changements sont engagés ; les pratiques courantes peuvent entraîner une dérive graduelle et sournoise et détourner l'organisation de ses nouveaux objectifs.

D'une certaine manière, on peut voir l'exportation de systèmes de gestion, de décision ou de contrôles comme des greffes : elles prendront ou seront rejetées par l'organisme, bien souvent après luttes et souffrances. Chaque système de valeurs charrie son biais propre, sa dérive naturelle. Lorsqu'il est exporté et inséré dans un autre milieu culturel il interagira avec les valeurs locales. La dérive du système exporté peut amplifier et exacerber les défauts du système qui reçoit si les deux systèmes ont des dérives qui se conjuguent.

Voici un intéressant exemple où se mêlent et s'entrecroisent culture, conflits et gestion.

"Result based management",... une panacée universelle ?

On pourrait croire que ce qui a sauvé la Clinique Mayo, c'est que pendant ces 140 années elle est demeurée préoccupée des résultats. Le suivi des actions entraîne les équipes à se poser d'intéressantes questions : - "Notre travail a-t-il entraîné la guérison du patient ?" - Puis à un second niveau, la même équipe devra s'interroger : "les procédures opératoires actuelles sont-elles idéales ? Comment pourrait-on les améliorer ?" - En troisième lieu, l'équipe devra aussi s'inquiéter de ses outils : - "ne pourraient-ils pas à leur tour être réévalués soit pour atteindre des résultats plus performants ou simplement pour être plus efficace ou moins chers ?" Voilà une manière correcte de se préoccuper des résultats.

Mais une doctrine nouvelle dite "result based management" est apparu au Canada en provenance

des grandes écoles américaines. C'est en partie une autre technique mise à la mode du jour pour procurer emploi et prestige aux technocrates. Monsieur Jourdain a toujours fait de la prose sans le savoir : ceux que Pamela Pitcher décrit comme des artisans et a fortiori les visionnaires, ont toujours été soucieux d'atteindre des résultats à la suite de leur action. Poser de nouveau la question aujourd'hui engage une réflexion riche et fort intelligente, mais ce qu'on en voit, c'est plutôt l'application superficielle et mécanique d'un nouveau slogan. Cette greffe sera d'ailleurs discrédité le temps venu pour être remplacée par une autre fuite en avant. Certes, la mesure du résultat constitue un critère important, mais ce n'est pas une condition suffisante au maintien de l'excellence. L'analyse de la dérive permet de comprendre pourquoi.

Le système américain est historiquement soucieux d'éviter au plus haut point de donner prise à tout pouvoir discrétionnaire. Le "contrat" qui lie le gouvernant et ses commettants ou l'État et un fournisseur, doit être dénué de tout jugement subjectif. On cherchera donc à établir des "contrats honnêtes"⁴. Ce système tombera facilement dans une dérive procédurière et juridique parce que le souci d'objectivité sera poursuivi au-delà du réalisme : il en résulte une manière bien spécifique de procrastiner. C'est le sens du risque américain qui vient régulièrement corriger les excès de juridisme et la préoccupation exagérée pour les résultats mesurables et à courts termes. Comme aux États-Unis on laisse les forces du marché fonctionner assez librement, les faillites, voire les fusions et les rachats d'entreprises, permettent d'éliminer régulièrement les victimes d'une crise de "procédurite aigüe".

En l'absence de ce contrepoids naturel qu'est la tolérance au risque, on pourra assister au spectacle navrant d'une institution tournant sur elle-même, prisonnière d'une logique dont la maîtrise lui échappe, incapable de trouver dans son environnement naturel les réponses aux problèmes qui la minent. C'est bien souvent ce qui se passe dans la Fonction Publique canadienne lorsqu'elle importe directement, par consultants interposés et sans adaptation, des modèles d'organisations conçus pour l'entreprise privée américaine.

Cette doctrine fournit donc un alibi idéal à qui veut éviter toute prise de risque : il suffira d'exiger en tout temps des résultats tangibles, mesurables et prévisibles. Elle permet de saucissonner toute entreprise humaine en tous petits pas afin de préserver le privilège de se dédire selon les moindres changements politiques. Les cheminements nouveaux tout comme les engagements de longue durée se trouvent ainsi totalement marginalisés au profit de ce qui est bien connu et de ce qui donnera à coup sûr des satisfactions immédiates.

Le dilemme de la NASA est lié à la grande difficulté à démontrer les liens de causalité entre un geste de prévention et l'absence d'un désastre. Les outils d'analyse fournis par la nouvelle doctrine dite "result based management" traite très mal de ce type de résultats. Il en va de même de la difficulté à clairement identifier les étapes nécessaires aux réformes entreprises dans l'ex-Union

⁴ Voir P. D'Iribarne, L'enracinement culturel de la gestion des entreprises, dans L'esprit d'entreprise, actes des journées scientifiques de l'UREF, Ottawa 19-20 sept. 1991. J. Libbey, Paris 1993.

soviétique. La route n'ayant jamais été parcourue auparavant, il est spécieux de prétendre reconnaître à coup sûr les indicateurs de progrès.

On ne saurait donc pas trop insister sur la recherche et sur l'expérimentation essentielle pour comprendre les systèmes de valeurs afin d'y apporter des correctifs et des mécanismes de régulation qui soient vraiment appropriés. Les prescriptions basées sur un préjugé idéologique, sur des expériences réussies dans un autre contexte sont de très mauvais guide pour l'action.

En somme, bien des pratiques d'assistance technique ont résulté en une - déresponsabilisation des dirigeants des institutions aidées, - un appauvrissement de la qualité des mécanismes de prise de décision et de contrôle par la sous utilisation des ressources humaines locales, - l'exportation de modèles de gestion pléthorique, en contradiction les uns avec les autres et inadaptés culturellement

5) La vision

La pertinence se construit aussi dans l'évaluation des futurs en devenir

Il est de l'intérêt de l'entreprise de voir loin. Les circonstances actuelles, tout particulièrement l'extrême mobilité des technologies, les mutations quotidiennes du savoir-faire, entraînent les entreprises à maximiser la poursuite perpétuelle de l'adaptation. Le seul résultat durable du processus de re-engineering, c'est l'habitude et l'aptitude à savoir comment vivre en perpétuel état de ré-engineering. L'entreprise doit donc se propulser vers l'avant pour demeurer vraie à sa Mission. Elle doit en permanence construire sa vision de l'avenir et commencer à s'y adapter dès l'instant présent. La réflexion prospective conduit à une "vision des futurs possibles" partagée au sein de l'entreprise. Celle-ci alimente l'esprit d'initiative du personnel, sa capacité à innover et à créer. C'est ce qui permet de guider l'action et de tirer le meilleur parti de tous et chacun.

La prospective engage au sein de l'entreprise un processus enrichissant. Pour appréhender le futur, il importe d'abord de comprendre le passé. La recherche des valeurs premières et des traditions se trouve alors documentées et mieux comprises. Du même coup les sources de résistance aux changements se révèlent. En second lieu, l'exercice oblige à calibrer les futurs possibles et à bien les distinguer des futurs mythiques et des chimères. Le réalisme qui en découle a un effet généralement positif sur le moral de l'entreprise. L'anxiété diminue parce qu'on apprend à accepter des limites, parce que l'avenir devient alors moins incertain. Enfin, il n'y a pas de plus efficace moyen de permettre à un groupe de se prendre en main. Tant qu'on considère que le futur est un ensemble d'événements sur lesquels l'on n'a aucune prise, on n'a de choix que d'attendre passivement l'inéluctable. Tout au plus certains essaieront-ils de prédire ce qui risque d'arriver. Le résultat en sera une "prophétie qui ne sera pas démentie". Mais dès lors que l'on croit possible d'agir sur sa destinée, sur celle de l'entreprise, et que cette action pourra mener à un mieux-être, alors l'exercice de prospective confère aux individus une énergie qu'ils ne

semblaient pas avoir a priori.

C'est donc non seulement un moyen de mieux cibler et diriger l'action, mais c'est un moyen fort efficace d'engager dynamiquement les individus dans un processus de réforme.

6) Les gens

Le moteur de l'excellence se trouve dans les gens et dans le tissu de leurs rapports

6.1) La libération de l'esprit créatif des individus

La libération de l'esprit fournit la première clef pour ouvrir toutes grandes les portes de l'adaptation de l'entreprise. Max de Pree explique que "L'art d'être patron consiste à libérer les gens pour qu'ils fassent ce qu'on attend d'eux de la manière la plus efficace et la plus humaine possible. Le patron est donc le "serviteur" de ses employés en ce sens qu'il élimine les obstacles qui les empêchent de faire leur travail. Pour résumer, le véritable chef donne à ses collaborateurs l'occasion de s'épanouir pleinement"⁵. La notion "d'empowerement", chère aux pontifes de l'administration, oblige à dé-féodaliser les rapports entre patrons et supervisés. Aux rapports hiérarchiques traditionnels, il importe de substituer des rapports empreints d'une grande liberté d'agir.

Le contre-balancier de la liberté ainsi désenchaînée, doit être forgé dans l'établissement d'un système de loyauté corporative qui uni tous ses membres dans un réseau cruciforme ; il se substitue aux structures pyramidales. On ajoute aux liens traditionnels verticaux (du haut vers le bas et inversement) des liens latéraux qui construisent et nourrissent les sentiments d'appartenance jumelée à une perception claire de l'identité corporative. L'histoire démontre avec persistance et opiniâtreté qu'un profond sentiment d'appartenance jumelé à une vision claire de son identité constituent la première ressource des groupes menacés. Ces valeurs ainsi partagées permettent de nombreux assouplissements aux règles de comportement et de fonctionnement ; cet assouplissement engendre à son tour la recherche de méthodes de travail, d'outils plus adaptés et l'innovation en général.

3.2) l'apparition de "leaders occasionnels"

Dans cette quête perpétuelle de l'amélioration, on voit émerger des dirigeants occasionnels. On doit encourager leur initiative ponctuelle et essayer de l'étendre progressivement à tous. L'initiative de ces dirigeants occasionnels provient de partout et de nulle part ; à un moment donné la situation leur sied, soit parce qu'ils disposent de forces particulières, de convictions

⁵Max de Pree, *Diriger est un art*, Rivages, 1990.

spécifiques ou bien encore, c'est le caractère particulier du problème qui les incite à prendre charge de la situation et à diriger les opérations. L'insécurité des patrons liée à l'état perpétuel de compétition implicite aux systèmes hiérarchisés étouffe bien souvent ces initiatives inopinées. C'est une perte pour l'entreprise, elle devient irréparable lorsque pour survivre, une entreprise doit faire face à des bouleversements profonds qui devront faire appel à toute l'ingéniosité et tout le dynamisme de celle-ci.

Ce concept doit être distingué de la notion dite de "délégation". Cette dernière idée consiste à charger un subalterne d'une tâche spécifique et de l'en tenir responsable. Le patron conserve alors tous ses pouvoirs de juge, de juré et de bourreau. Tout au contraire, le leader occasionnel prend véritablement les rennes du pouvoir pour cette tâche spécifique. C'est lui qui le cas échéant mettra le patron au travail et qui jugera de la qualité de celui-ci. Ce qui s'approche le plus de ce concept, ce sont les activités exogènes à l'organisation, comme la campagne de Centraide ou la partie de golf annuelle. Ces tâches sont généralement remplies par des dirigeants occasionnels, bien souvent des employés subalternes. On découvre ainsi des individus qui font preuve d'aptitudes remarquables en organisation de tâches complexes et de motivation de groupes. Dans ces cas là, les patrons acceptent ce renversement de leadership et se laissent diriger avec grâce. A priori rien n'empêche que l'on fasse la même chose pour des tâches reliées directement avec le mandat de l'entreprise et qu'on bénéficie alors d'approches inédites. Toutefois, dans un système parlementaire, le ministre porte toute la responsabilité des actions du ministère et il en répond seul par-devant le parlement. La chaîne de commandement tend à demeurer très rigide en conséquence...imputabilité oblige !

6.4) La rémunération n'est pas la seule source de motivation

Les purs et durs de l'économie de marché négligent d'autres facteurs motivants. Dans une économie de marché on fait grand cas des primes au mérite, des bonis de réussite et des incitatifs financiers en général. Une rémunération proportionnelle à l'effort et surtout aux résultats constitue un solide incitatif et cela suffit dans une très large proportion des cas. Mais ce n'est pas le seul élément de motivation. La réelle poursuite de l'excellence repose sur des mécanismes psychologiques beaucoup plus fins⁶. Les sportifs qui atteignent les sommets de l'excellence le font d'abord et avant tout pour des raisons qui leurs sont propres. Bien entendu, bon nombre d'entre eux finiront, dans une seconde carrière par en tirer des bénéfices financiers, mais ce n'est pas le premier facteur motivant. On veut devenir le meilleur plongeur, la meilleure skieuse, comme on veut devenir le meilleur médecin ou le meilleur peintre : c'est le produit d'une quête intérieure que la reconnaissance publique ou celle des pairs suffit bien souvent à récompenser. La rémunération financière est secondaire et vient en second voire au troisième rang, derrière la famille.

⁶"Je voudrais bien que ces Seigneurs Médecins commençassent à m'employer, dussent-ils d'abord ne me faire retourner que des pierres..." lettre de Machiavel à son ami Vittori, le 10 décembre 1513. Ces quelques mots décrivent mieux que tout la passion du "service", la vocation véritable de l'Homme Public.

La clinique Mayo en fait la preuve éclatante. Après s'être joint à l'institution un jeune médecin, choisi parce que c'est le plus brillant de sa promotion, peut aspirer à cinq années d'augmentations progressives. Après ce moment, et tant que la clinique le gardera à son emploi (s'il demeure toujours parmi les meilleurs), il ne recevra plus jamais d'augmentation de salaire. Il recevra la moyenne de rémunération qui correspond à son groupe de spécialité, rien de plus, rien de moins. En somme, il conservera toute sa carrière un revenu constant au demeurant fort convenable.

6.4) L'évaluation par les pairs est centrale à la protection de la qualité et de l'excellence

La protection de l'excellence est d'abord et avant tout dans la tête de ceux-là même qui aspirent à l'excellence. L'appréciation est en conséquence faite par les pairs, et jamais par les patrons seuls. Ceci va à l'encontre de la doctrine généralement répandue, qui veut que le patron évalue ses subordonnés. Cette vision militariste et utilitaire de l'évaluation finit par lutter contre la poursuite de l'excellence en substituant, progressivement et insidieusement, la subordination envers le supérieur au détriment du respect pour la qualité du travail, du sens de la mission et du respect des standards de sa profession. L'expérience démontre bien comment il est aisé de substituer à la loyauté pour l'entreprise la féodalité envers les seigneurs par qui les promotions et les châtiments arrivent.

Ce qui unit donc l'institution engagée dans la poursuite de l'excellence, ce n'est pas la dépendance sur la concurrence à la rémunération financière ; au contraire, cette concurrence pourra corrompre l'institution en privilégiant les résultats immédiats et visibles au détriment de la construction et du maintien des plus hauts standards. Les mécanismes de contrôles jouent un rôle secondaire d'appoint, comme les arcs-boutants des cathédrales gothiques : ce qui protège l'excellence c'est plutôt un réseau serré de valeurs premières qui s'installent dans la tradition et que la tradition à son tour vient protéger. Lorsque la singularité de la mission de base est inscrite dans le statut de l'entreprise et que personne ne peut en déroger, alors chacun devient le gardien de la mission et de son évolution. L'obligation de productivité devient un instrument des plus efficaces pour contrôler les débordements de zèle ou pour limiter la tentation d'éliminer tous les risques.

L'élimination d'un niveau de gestion couplé à l'obligation de travailler en groupe thématique constitue en soi une décision audacieuse ; c'est un double défi et une double opportunité. Privé de surveillants immédiats qui auraient pu subtilement s'opposer aux changements, les employés vont éventuellement trouver du confort en se constituant en famille. Dans bien des cas, cette nouvelle famille sera la base recherchée pour construire des projets d'un type pluridisciplinaires. C'est une manière d'obliger l'appropriation de valeurs nouvelles et d'un comportement conséquent. C'est au sein de ces groupes nouvellement constitués que devra continuer à vivre la qualité et l'excellence de l'organisation. Ce sont ces groupes qui doivent au quotidien interpréter l'équilibre entre les besoins du co-donateur et le respect du client. Pour bien réussir ce défi, il importe de leur donner les moyens d'exercer ce jugement d'une manière raffinée.

Le système de "peer appraisal" est un élément essentiel de ce processus alors que l'évaluation "top down" constitue une menace sérieuse : il est à craindre qu'elle introduise un biais subtil en faveur des individus qui survivent parce qu'ils sont mieux en mesure de donner l'impression de

poursuivre les nouveaux objectifs de la corporation. Etant donné la complexité des problèmes nouveaux, et surtout leur multi-dimensionnalité, la réponse la plus appropriée pourra sembler s'éloigner de l'objectif. Lorsque la NASA a envoyé sa première fusée vers la lune, elle en avait précisément planifié la trajectoire avant son envol. Or, ce plan ne fut suivi dans les faits que pour 3% du trajet total. A chaque instant, à chaque heure, l'ordinateur recalculait et corrigeait celle-ci en fonction des circonstances et des déviations inévitables. En somme, 97% du temps, la fusée pouvait donner l'impression d'être hors cible. Jamais toutefois, la NASA n'a perdu de vue que le projet consistait à se rendre sur la lune. Pour atteindre l'objectif, il faut savoir s'en éloigner, renoncer au plan et refuser d'agir mécaniquement.

Il est impossible au superviseur d'assurer que les objectifs nouveaux seront atteints tout en respectant les traditions d'excellence du CRDI. Il serait opportun à ce tournant de l'histoire de l'organisation, d'introduire un système d'évaluation au sein duquel les membres d'un groupe s'évaluent mutuellement et fournissent à leur superviseur la rétroaction nécessaire. Les groupes doivent être en concurrence subtile entre eux afin d'éviter l'installation d'une forme perverse de complaisance. C'est aussi un moyen d'insérer les bureaux régionaux dans le processus engagé.

Ainsi le système avance, s'adapte, progresse en réduisant les lourdeurs et les compromissions. Il s'avère donc peut-être possible de protéger une entreprise de l'inévitable corruption et de sa mort aux mains des technocrates. Comme le démontre fort bien Mme Pitcher, vidée de son véritable contenu humain, toute entreprise est vouée à la disparition.

7) Focaliser

En guise de conclusion, trois mots concernant le concept de "priorités"

L'action doit être concentrée et bien au foyer. La libération des forces créatrices n'est pas le fruit du hasard ni une démarche discontinue ou désordonnée. Pour qu'une entreprise puisse vraiment bénéficier de l'énergie créative de tous ses employés, ceux-ci doivent : 1) comprendre la mission de l'entreprise 2) sa vision de l'avenir et 3) bien maîtriser ce qui doit rester au foyer de toute leur attention (the center focus of all dedicated attention). Sinon, bien des énergies seront dispersées inutilement, mais pis que tout, plusieurs initiatives mal intégrées auront un impact désastreux sur le bon fonctionnement de l'institution.

Ce concept se distingue de la notion de priorité telle que pratiquée dans les administrations publiques. L'établissement de priorités est un autre moyen de simplifier et de mécaniser la prise de décision : ce biais est exacerbé par la tendance à diminuer la prise de risque et engendre alors des automatismes aux effets désastreux. On exclura bon nombre d'activités même si celles-ci sont essentielles à l'atteinte des objectifs. L'approche "concentrée" (a focussed approach) permettra de sélectionner n'importe quelle activité pourvue qu'elle contribue à l'objectif central ; à contrario, elle permettra d'exclure des activités au demeurant prioritaires, mais qui auraient eu un impact

négalif sur l'avenir de l'entreprise. Les choix stratégiques qui en découleront pourront mieux tenir compte de l'environnement en changement sans perdre de vue ni le mandat ni sa finalité. La recherche d'opportunités et le sens de la tactique y seront mieux développés.

Enfin, cette notion n'a de sens que dans la durée et dans la persistance. On ne change pas de foyer de concentration au gré des modes du jour ; c'est un projet de vie, c'est le qualificatif essentiel du sens de la mission.

LES VALEURS QUI SOUS-TENDENT CE TEXTE

Au risque de paraître complaisant, je considère essentiel de répéter que ce sont les gens qui sont les seules vraies ressources de l'entreprise. Ce sont les individus associés à l'institution qui créent et qui font marcher les idées. Sans eux, rien n'existe : ni la mémoire, ni la force, ni "l'avantage comparatif" (...). La première valeur, celle à laquelle il ne faut assigner aucun numéro au risque de la trivialisier, **c'est le respect qu'on doit accorder aux gens**. Ils ont des droits et des devoirs ; et le plus essentiel, c'est le droit de faire du bon travail couplé au devoir de le faire avec plaisir.

Les autres valeurs sont au nombre de huit :

- 1) Le pouvoir est dans les idées. Ce sont les idées bien plus que les ressources financières qui doivent dominer l'agenda de la politique extérieure du Canada. Celle-ci doit surgir d'une Grande vision de l'ordre des choses. A l'instar du CRDI, le Bureau doit y participer d'une manière dynamique et à la pleine mesure de ses capacités.
- 2) Le respect de la connaissance et de la rigueur intellectuelle. Les idées ne viennent pas gratuitement. Elles mûrissent dans le giron de la recherche rigoureuse voire obstinée, des faits, de l'expérience concrète et dans le respect du savoir-faire.
- 3) La pertinence demeure la vertu la plus fondamentale. Quand tout est perdu, la richesse, la beauté, le pouvoir, il ne reste plus vraiment que la pertinence pour justifier l'intelligence humaine.
- 4) L'anticipation protège la pertinence. La tendance à décider en fonction d'informations qui viennent d'hier construit irrémédiablement une réponse "non pertinente" à l'évolution perpétuelle du monde. L'analyse prospective est un exercice incontournable pour bien situer l'action, pour anticiper les dangers et les opportunités et surtout pour permettre à l'entreprise de prendre en main sa destinée.
- 5) La recherche de l'excellence construit le leadership nécessaire. Bien des décisions ne peuvent être prises que dans l'incertitude. Cette incertitude constitue un handicap sérieux lorsqu'il faut convaincre de l'utilité de prendre des cheminements complexes et d'assumer des risques qui ne peuvent vraiment être évalués qu'intuitivement en se basant sur l'expérience vécue. La poursuite soutenue de l'excellence, le recrutement et la formation de gens excellents est une des mesures essentielles pour construire ce leadership.
- 6) L'intégrité est protégée par recherche de la productivité. L'intégrité est la vertu morale essentielle à tout bon cheminement scientifique. Sans elle tout n'est que mensonge et paresse. La recherche véritable de la productivité constitue un instrument subtil pour préserver l'intégrité.
- 7) Pour être efficient il faut fixer son attention sur une action centrale (to focus). On doit s'engager dans l'action d'une manière stratégique tout en demeurant précis et bien centré.
- 8) Enfin, pour protéger ces valeurs, rien ne saurait remplacer la poursuite acharnée de la Mission.

<p>The seven keys for the protection of the corporate mission</p> <p>-----</p> <p>Hands on experience</p> <p>Excellence</p> <p>Leadership</p> <p>Productivity</p> <p>Relevance</p> <p>Foresight</p> <p>Focus</p>	<p>The seven keys for the protection of excellence</p> <p>-----</p> <p>Never loose sight of the mission</p> <p>Hands on experience</p> <p>Leadership</p> <p>Productivity</p> <p>Relevance</p> <p>Foresight</p> <p>Focus</p>
--	---